

vhb-Kurs

„Einführung in das Personalmanagement“

Kapitel 1: Einführung, Begrifflichkeiten, Entwicklung des Personalmanagements



Dozenten: Prof. Dr. Thomas Bartscher, Dipl.-Kffr. Regina Nissen

Autoren: Prof. Dr. Thomas Bartscher, Dipl.-Kffr. Regina Nissen

Inhaltsverzeichnis Kapitel 1

1. Einführung	3
2. Begrifflichkeiten	4
3. Entwicklung des Personalmanagements	7
4. Zusammenfassung	11
5. Verwendete Literatur	11
6. Allgemeine Literaturempfehlungen.....	12



1. Einführung

Herzlich willkommen zum vhb-Kurs „Einführung in das Personalmanagement“! Wir freuen uns sehr, dass Sie sich gemeinsam mit uns auf einen Streifzug durch die Vielfalt des Personalmanagements begeben. Zunächst finden Sie eine Einführung, die Darstellung der Begrifflichkeiten sowie einen kurzen Abriss zur Entwicklung des Personalmanagements. Die thematischen Schwerpunkte der einzelnen Kapitel sind so gewählt, dass Sie einen ersten inhaltlichen Einstieg finden, ein Selbststudium ersetzen diese allerdings nicht. An geeigneter Stelle erhalten Sie Literaturhinweise, die Sie bei Ihrem Studium unterstützen können. Seien Sie kreativ und wissbegierig, es gibt viele interessante und informative Beiträge zum Thema Personal! Sie werden sehen, es lohnt, sich auf das Abenteuer „Personal“ einzulassen!

Wer mit dem Themenkomplex „Personal“ in Berührung kommt, wird schnell feststellen, wie facettenreich dieses Fachgebiet ist. Für alle Menschen, die dem Thema Personal begegnen stellt sich die Frage, wie erleben wir die Personalarbeit mit den Menschen, welche Haltung nehmen wir ein und welche die anderen beteiligten Personen. Doch bevor wir uns mit diesen Fragen beschäftigen, wollen wir uns zunächst in den folgenden Kapiteln dem Kerngeschäft der Personalarbeit nähern. Von der Planung über die Einstellung, den Verbleib und die Gestaltung im Unternehmen bis zum Austritt des Mitarbeiters.

Das folgende Kapitel bereitet zunächst auf den sogenannten Lebenszyklus eines Mitarbeiters in einem Unternehmen vor. Am Anfang steht die Planung. Welche oder wie viele Mitarbeiter werden mit welchen Qualifikationen und wie lange benötigt? Diese Planungsphase oder auch das Management der Personalkapazität stellt einen wichtigen Baustein zu Beginn des gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters dar.

Ist über die grundlegende Frage nach

„Wer? Wie viele? Mit welcher Qualifikation? Für wie lange?“

nun entschieden, beginnt der Rekrutierungsprozess mit der damit verbundenen Auswahl eines geeigneten Bewerbers.

Wenn ein geeigneter Bewerber gefunden und eingestellt wurde, liegt die große Herausforderung darin, den Mitarbeiter entsprechend im Unternehmen ankommen zu lassen, dem sogenannten Onboarding, und dann möglichst lange an das Unternehmen zu binden. Denn kompetentes Personal nimmt zukünftig einen immer größeren Stellenwert ein und ein Bewerbungs- und Einstellungsprozess ist zeitaufwändig und kostenintensiv. Langfristiger und nachhaltiger Qualifikationsaufbau in Form einer adäquaten Personalentwicklung kann für die Entscheidung zum Verbleib im Unternehmen fördernd und befördernd wirken. Wir werden die Funktion und Bedeutung der Personalentwicklung sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Mitarbeiter näher betrachten.

Jedes Unternehmen unterliegt einem permanent stattfindenden Organisationsentwicklungsprozess. Hierzu gehören auch Veränderungen und Anpassungen organisatorischer Art. Diese umfassen folglich auch Personalanpassungsmaßnahmen, die dann für die Betroffenen tiefgreifende Änderungen



bedeuten. Wir werden uns nicht nur mit den Gründen und Maßnahmen der Personalanpassung befassen, sondern auch mit einem für alle Beteiligten lebbareren Trennungsmanagement.

Bei all ihren Aufgaben und Entscheidungen müssen sich Personalverantwortliche mit dem Arbeitsrecht als Gesamtheit aller Regeln auseinandersetzen. Wir werden uns gemeinsam mit Ihnen mit einigen wichtigen Regelungen im Arbeitsrecht beschäftigen.

Wir leben in einer Zeit des technischen und wirtschaftlichen Umbruchs und begegnen Begriffen wie Digitalisierung und New Work an unterschiedlichsten Stellen. Wir werden uns gemeinsam diesem Themengebiet nähern und entdecken, welche Einflüsse auf das Personalmanagement ableitbar sind. Damit einhergehende Veränderungen haben nicht nur auf das Unternehmen und seine Strukturen Einfluss, sondern auch auf die Führungskräfte in ihren Entscheidungen und in ihrem Führungshandeln.

In den drei abschließenden Kapiteln thematisieren wir das generelle Verhalten von Menschen in Organisationen, dem Organizational Behaviour. Hierbei untergliedern wir dieses Themengebiet in drei Einzelbereiche. Zunächst stellen wir die Beziehung zwischen der Führungskraft und der Organisation in den Mittelpunkt unserer Betrachtung. Im nachfolgenden Kapitel stellen wir Ihnen einen Überblick über die Entwicklung der Führungsforschung vor. Das abschließende Kapitel betrachtet dann das Thema Motivation und stellt Ihnen die Effekte der Gruppenarbeit dar.

2. Begrifflichkeiten

Aber beginnen wir nun mit der angekündigten Klärung der Begrifflichkeiten. Um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, bieten wir Ihnen immer wieder exemplarisch Definitionen an. Auch in der Literatur finden Sie eine große Vielzahl an unterschiedlich gewichteten Erläuterungen, die Sie gern in Ihr Selbststudium einbeziehen können. Nutzen Sie die Vielfalt der angegebenen Quellen, um sich einen geeigneten Überblick zu verschaffen!



Quelle: pixabay.com¹

¹ <https://pixabay.com/de/personal-team-teamarbeit-teamwork-2473863/>; abgerufen am 24.08.2018

Zunächst einmal betrachten wir den Begriff „Personal“ eingehender, denn schließlich liegt das Augenmerk des Personalmanagements auf dem Personal!



Definition

Definition: Personal

„Unter Personal ist die Summe aller Menschen in einer Organisation zu fassen. Oder anders formuliert, die in einer Organisation eingesetzten und entlohnten Mitarbeiter, die eine Leistung zu erbringen haben.“²

Es ist natürlich auch immer eine Haltungsfrage des Betrachters, hier insbesondere des Personalers, welches Menschenbild im Allgemeinen er für sich entwickelt hat und wie sein Umgang mit den Unterschiedlichkeiten der Menschen im Besonderen ist.

Nachfolgend also noch einige Definitionsansätze, die eine unterschiedliche Betrachtungsweise in den Vordergrund stellen.



Definition

Definition: Personal als Individuum

Folglich ist Personal die Summe der Persönlichkeiten und das Individuum steht mit seinem Verhalten im Vordergrund.³

Die Herausforderung des Personalers liegt nunmehr darin, die Eigenheiten und Qualifikationen der unterschiedlichen Persönlichkeiten zu erkennen, mit ihnen umzugehen und die Mitarbeiter basierend auf diesen, optimal im Unternehmen einzusetzen.

Als Kollektiv betrachtet bedeutet das, dass die Summe aller Individuen gemeinschaftlich die Unternehmenskultur, also auch die Wertvorstellungen innerhalb einer Organisation, ausmachen und prägen. Damit wird folglich deutlich, dass Personal unterschiedliche Rollen im Organisationsgefüge einnimmt. So lassen sich neben Mitarbeitern und Führungskräften, auch Projektverantwortliche oder wie im agilen Arbeiten genannt, Scrum Master, unterscheiden.

Natürlich kann auch eine betriebswirtschaftliche Betrachtung erfolgen. Dann ist Personal eine Ressource und neben Kapital ein wesentlicher Produktionsfaktor.

² Bartscher/Nissen, Personalmanagement, 2. Aufl., München 2017

³ Bartscher/Nissen, Personalmanagement, 2. Aufl., München 2017



Wird unter Personal die Summe aus Vermögenswerten verstanden, dann liegt der Fokus der Betrachtung darauf, welche Personen in einer Organisation beschäftigt sind und z.B. über Personalentwicklungsmaßnahmen für die Organisation noch wertvoller gemacht werden können. In diesem Kontext wird auch der Begriff „Humanvermögen“ verwendet.

Verwaltungstechnisch gesehen ist Personal zunächst einmal eine große Datenmenge, die administrativ zu verwalten ist. Damit wird jedes Individuum auf einen Datensatz reduziert.

Wird Personal als Wertschöpfungspotenzial erkannt, dann steht das Leistungsvermögen im Vordergrund. Hier findet der Begriff „Humankapital“ Anwendung, denn Motivation und Leistungsbereitschaft tragen nicht unerheblich zum Unternehmenserfolg bei.

Im Ergebnis der Betrachtung der unterschiedlichen Sichtweisen ist festzuhalten, dass der Begriff Personal natürlich alle oben genannten Betrachtungsformen und Dimensionen inkludiert.



Hinweis

Im weiteren Verlauf dieses Kurses nutzen wir vermehrt die Formulierung Mitarbeiter oder Arbeitnehmer.

Wer sind sie nun eigentlich, die Gestalter des Personalmanagements? All jene Akteure, die die Geschicke des Unternehmens in Bezug auf Personal lenken?



Wichtig

Die Gestalter des Personalmanagements sind zunächst einmal vor allem das Top Management, die Führungskräfte, die Mitarbeitervertretung und der Personalbereich im direkten Zusammenspiel.

Ihre Aufgabe u.a. liegt darin, sich mit den Belangen des Personals zu beschäftigen und für das Unternehmen adäquate Arbeits- und Rahmenbedingungen zu schaffen. Einen besonders großen Raum nehmen dabei die lebenszyklusorientierten Handlungsfelder ein, mit denen wir uns gemeinsam mit Ihnen in den folgenden Kapiteln dieses Kurses beschäftigen werden. Damit ist gemeint, dass die gesamte Prozesskette von der Bedarfsbestimmung einer erforderlichen Mitarbeiterkapazität über die Einstellung, Begleitung, Betreuung bis zum Ausscheiden eines Mitarbeiters das Herzstück der Personalarbeit darstellt.



Das Personalmanagement stellt demnach sicher, dass zu jeder Zeit das jeweils benötigte Personal sowohl in der erforderlichen Menge als auch Güte dem Unternehmen zur Verfügung steht. Diese Aussage bezieht sich nicht nur auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter. Sie bedeutet auch, dass es dem Personalmanagement obliegt, die bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und einer Fluktuation entgegenzuwirken. Dies wird möglich durch die Manifestierung einer positiven Arbeitgebermarke, dem Employer Branding, dem Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen über Personalentwicklungsperspektiven oder Talent Management, attraktiven Arbeitsplätzen und einer entsprechenden Arbeitsplatzgestaltung und nicht zuletzt einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, die auch den Aspekt der Mitarbeiterführung und der Mitarbeiterdiversifikation berücksichtigt. Auch die Gesunderhaltung der bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter erfährt eine zunehmend stärkere Fokussierung.

3. Entwicklung des Personalmanagements

Wie hat sich nun die Personalarbeit in den vergangenen Jahren entwickelt und wie kann und sollte eine zukünftige Positionierung im Unternehmenskontext aussehen?

Oder auch auf den Punkt gebracht: Wo kommen wir her und wo wollen wir hin?

Bis in die 1980er-Jahre hinein konzentrierten sich die Aufgaben des Personalmanagements auf die klassischen Bereiche

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Personalführung
- Personalentwicklung
- Personalentlohnung
- Personalfreisetzung

Hinzu kamen noch steuernde Funktionen wie die Organisation der Aufbau- und Ablaufplanung.

In den 1990er-Jahren wurden die Aufgaben des Personalmanagements bedingt durch vermehrt eingesetzte Technologien, wie beispielsweise das Internet, schrittweise komplexer. Auch eine zunehmende Globalisierung veränderte das Aufgabenspektrum des Personalwesens nachhaltig.

- Arbeitsrecht
- Marketing
- Controlling

ergänzten die klassischen Personalfelder oder bildeten Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten.

Begrifflichkeiten wie Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur oder auch Wissensmanagement fanden Einzug in das Personalmanagement und veränderten dadurch auch die Einflussnahme auf die Organisation des Unternehmens. Damit einhergehend übertrugen Personaler immer mehr Kontroll- und Verwaltungsaufgaben auf die Führungskräfte in der Linie.



Mit dem Jahrtausendwechsel brach auch für das Personalmanagement eine neue Zeit an. Es erhielt eine deutlich strategischere Ausrichtung und erfuhr eine Einbindung in die Unternehmensführung. Die Organisationsentwicklung des Unternehmens, aber auch die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter fand zunehmend mehr Beachtung. Es ergab sich eine weitere Verschiebung der Kontrollaufgaben von den Führungskräften auf die Mitarbeiter. Mit der Einführung von Zielvereinbarungen und der leistungsorientierten Vergütung wurde die Entgeltbestimmung delegiert. Es entstanden Kontrollmechanismen, die nicht über die Personalabteilung geleistet werden mussten. Die Personalentwicklung z.B. hatte große Bedeutung, die Bedarfe dafür sollten allerdings von den Führungskräften an die Personalabteilung gemeldet werden. Die Führungskraft wurde damit zum Personalentwickler vor Ort.

Seit etwa 2010 hat sich diese Tendenz weiter gefestigt. In vielen anderen Themengebieten wird zunehmend der Mitarbeiter in die Verantwortung genommen. Die von der Personalabteilung auf die Führungskraft delegierten Aufgaben verlagern sich weiter auf den Mitarbeiter. Dies wird am Beispiel der Personalentwicklung deutlich. Vielfach ist der Mitarbeiter heute selbst für sein Lernen verantwortlich. Es gibt eine Vielzahl von Selbstlernprogrammen, die dem Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Ferner gibt es die sogenannten Employee-Self-Service-Systeme, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, sich weitgehend selbst zu verwalten. Hier erfährt die Personalabteilung eine deutliche Entlastung der administrativen Aufgaben und kann sich auf ihre beratenden Funktionen konzentrieren.

Steht weiterhin das Empowerment der Mitarbeiter, also einer Selbstbemächtigung, Selbstbefähigung und Stärkung von Eigenmacht und Autonomie, im Vordergrund der Betrachtung, so bleibt die Frage, welche Rolle und Funktion das Personalmanagement zukünftig einnehmen kann.



Hinweis

Die Arbeitswelt, wie wir sie heute kennen, wird sich stetig weiterentwickeln und verändern!

Mit einer zunehmenden Digitalisierung verändern sich die Arbeitsinhalte, die Ausgestaltung der Arbeitsplätze, aber eben auch die eigene Haltung zum Thema Arbeit erfährt eine ständige Neuausrichtung. Arbeitsformen wie Freelancing, Arbeitnehmerüberlassung oder Subcontracting nehmen in der Arbeitswirklichkeit wieder deutlich zu. Gesetzgeberische Einschränkungen z.B. der Bestimmungen zum Thema Mindestlohngesetz oder auch im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung, führen aber auch zu Verkomplizierungen im unternehmerischen Agieren.

Worin liegen nun die größten Herausforderungen für das Personalmanagement in Bezug auf die Megatrends der Arbeit? Die nachfolgende Abbildung zeigt die vielen, unterschiedlichen Einflüsse auf die Arbeit 4.0.





Quelle: management-circle⁴

⁴<https://www.management-circle.de/blog/personalarbeit-4-0-stell-dir-vor-es-ist-digitale-transformation-und-hr-geht-nicht-hin/>; abgerufen am 24.08.2018



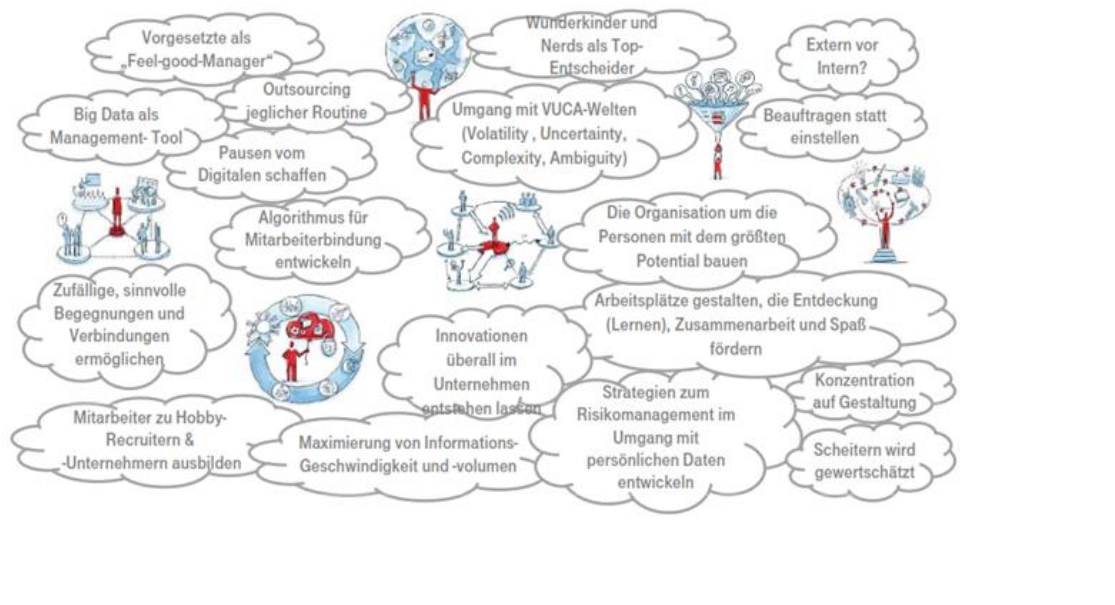


Beispiel

Eine Studie der Universität St. Gallen und der Telekom ermittelt über eine Expertenbefragung die 25 Megatrends der Arbeit.

Hier sollen nur beispielhaft einige der Megatrends benannt werden, da diese eindrucksvoll zeigen, welche visionäre Erwartungshaltung die befragten Experten formuliert haben. So sei neben zunehmend liquideren und fluideren Organisationen auch die nachlassende Bindung von hoch spezialisierten Fachkräften zu ihren Organisationen erwartbar. Arbeitsverhältnisse orientieren sich dann vermehrt am Arbeitseinsatz, also dem Arbeitsbedarf, auch als „hiring on demand“ bezeichnet.

Digitalisierung kann demnach zu Software-Standardisierung führen und Organisationsformen dadurch homogener machen. Es ist eine Entgrenzung geschlossener Unternehmensstrukturen erkennbar. Diese auch bedingt durch zunehmend globalisierte Projektarbeit. Arbeit erfährt damit eine vergleichbare Mobilität wie Kapital. Beruf und Privatleben verschwimmen immer mehr. Das Mensch-Maschine-Verhältnis wird sich ändern. Arbeitsleistungen werden zunehmend von Maschinen ausgeführt, die der Mensch dann nur noch überwacht. Die nachfolgende Abbildung zeigt die beschriebenen Megatrends auf.



Quelle: Megatrends der Arbeit 4.0⁵

Die Darstellung der Megatrends gibt einen guten Überblick über die anstehenden Handlungsfelder des Personalmanagements und damit verbunden eine Verortung der wichtigen Themen der Zukunft.

⁵ Studie „Arbeit 4.0 Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen“ Projekt Shareground und Universität St. Gallen, abrufbar unter: <https://www.telekom.com/resource/blob/314922/.../dl-150902-studie-st-gallen-data.pdf>; abgerufen am 24.08.2018





Hinweis

Betrachtet man die von den befragten Experten formulierten Megatrends der Arbeit genauer, zeigt sich deutlich, dass für die Bewältigung dieser Herausforderungen ein visionäres, mutiges aber auch konsequentes Personalmanagement von Nöten ist.

4. Zusammenfassung

Die Einführung in das Themenfeld des Personalmanagements hat gezeigt, wie unterschiedlich der Blick auf Personal sein kann, wie wichtig die handelnden Akteure im Personalmanagement und welche Rahmenbedingungen für den optimalen Personaleinsatz von Nöten sind.

Aber vor allem hat die Einführung gezeigt, aus welchen vielfältigen Perspektiven heraus „Personal“ betrachtet und bewertet werden kann. Wir haben aber auch gesehen, dass Unternehmen einer Weiterentwicklung und einer Anpassung an veränderte Umweltbedingungen unterliegen. Wollen Unternehmen zukunftsfähig sein, müssen sie anpassungsfähig bleiben und auf einen Bestand gut qualifizierter Mitarbeiter zurückgreifen können, da sie nicht allein für sich existieren, sondern in einem Systemkontext mit anderen Elementen stehen. Das Potenzial der Mitarbeiter ist ein kostbares Gut für Unternehmen und verdient damit besonderes Augenmerk!

5. Verwendete Literatur

Bartscher/Nissen, Personalmanagement, 2. Aufl., München 2017

pixabay, Bildnachweis abrufbar unter: <https://pixabay.com/de/personal-team-teamarbeit-teamwork-2473863/>; abgerufen am 24.08.2018

management-circle, Bildnachweis abrufbar unter: <https://www.management-circle.de/blog/personalarbeit-4-0-stell-dir-vor-es-ist-digitale-transformation-und-hr-geht-nicht-hin/>; abgerufen am 24.08.2018

Studie „Arbeit 4.0 Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen“ Projekt Shareground und Universität St. Gallen, abrufbar unter: <https://www.telekom.com/resource/blob/314922/.../dl-150902-studie-st-gallen-data.pdf>; abgerufen am 24.08.2018

Wellnitz, J.: 25 Thesen zur Zukunft der Arbeit, in: Human Resource Manager, Berlin 03.09.2015, <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/25-thesen-zur-zukunft-der-arbeit-1741120312>; abgerufen am 24.08.2018



6. Allgemeine Literaturempfehlungen

Die Lehr- und Sachbücher zum Thema Personal und Personalmanagement füllen ganze Bibliotheken. Wir listen Ihnen daher eine kleine Auswahl von Lehrbüchern auf, die Sie zur Hand nehmen können, wenn Sie einzelne der von uns zusammengetragenen Argumente vertiefen möchten. Daneben bietet sich immer auch eine Textrecherche im Internet an.

Bartscher, T., Nissen, R.: Personalmanagement, 2. Auflage, München 2017

Berthel, J., Becker, F.G.: Personalmanagement, Stuttgart 2017

Oechsler, W.A., Paul, C.: Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement, 11. Auflage, Berlin/München/Boston 2018

Scholz, C.: Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Auflage, München 2014

Stock-Homburg, R.: Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, 3. Auflage, Wiesbaden 2013

